



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO
GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**ESVAZIANDO O VALOR DOS RELACIONAMENTOS: UM
CASO ILUSTRATIVO**

ALEXANDRE FILIPE PAIS DIAS REIS DE OLIVEIRA

MARÇO DE 2014

MESTRADO EM GESTÃO E ESTRATÉGIA INDUSTRIAL

TRABALHO FINAL DE MESTRADO DISSERTAÇÃO

**ESVAZIANDO O VALOR DOS RELACIONAMENTOS: UM
CASO ILUSTRATIVO**

POR: ALEXANDRE FILIPE PAIS DIAS REIS DE OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROF. DR. JOÃO JOSÉ QUELHAS MESQUITA MOTA

MARÇO DE 2014

Resumo

Embora o valor seja algo difícil de definir e de ser medido, parece existir algum consenso à volta da distinção entre valor das ofertas e valor dos relacionamentos fornecedor-cliente. A relevância atribuída pelas empresas a uma ou a ambas as dimensões, por exemplo na selecção e avaliação de fornecedores ou clientes, tem sido associada à presença de diferentes orientações de marketing ou de compras e ao grau de complexidade das ofertas. Como consequência, as trocas entre compradores e vendedores acabam por adquirir uma natureza mais transaccional ou mais relacional.

Neste trabalho, através de exemplos de uma empresa do Sector Empresarial do Estado, ilustra-se como a imposição de um quadro legal, promotor de uma lógica mais transaccional e concorrencial entre fornecedores, contribui para esvaziar algumas das dimensões que alguns autores associam ao valor dos relacionamentos.

Palavras-chave: Valor, Relacionamento de negócio, selecção de fornecedores

Abstract

Although value as a concept is somewhat difficult to define and measure, a consensus is still possible around the distinction of offer value and value in supplier-customer relationships. The relevance companies give to either or both dimensions, as in the selection process and evaluation of supplier or clients, as been associated to the existence of different behaviors of marketing and purchasing policies and to the complexity degree of the offers. As a consequence, the trades between buyers and sellers tend to acquire either a more transactional or relational nature.

In this paper, through examples collected from a Public Sector Company, we illustrate how an imposed legal system, aimed to a more transactional logic and to an increase in competition among suppliers, contributes to empty some of the dimensions that some authors associate to the value of relationships

Key-words: Value, Business-to-Business relationship, supplier selection

Índice

Resumo.....	3
Abstract	4
1. Introdução.....	6
2. Revisão de literatura	9
2.1. Valor da oferta	9
2.2. O valor dos relacionamentos	10
2.3. O mercado e as suas condicionantes	17
2.4. Síntese e questões de pesquisa	21
3. Metodologia	22
3.1. Recolha de dados	23
3.2. Breve História da empresa	23
3.3. Actividade da Docapesca na actualidade	25
4. Selecção de fornecedores	26
4.1. Enquadramento geral das políticas de actuação da Docapesca.	26
4.2. Casos ilustrativos.....	29
5. Análise conclusiva	33
5.1. Limitações	37
Bibliografia	38
Anexos:.....	40
Anexo 1: Questionário (Questões de partida)	40

1. Introdução

Apesar do crescente interesse dos académicos e praticantes no conceito de valor, sobretudo na área do marketing, Grönroos (1996) nota que dificilmente se entenderiam as práticas dos comerciantes na Roma antiga e na China sem considerar a sua importância para desenvolver e sustentar relações comerciais com os seus clientes. Assim ao analisar o conceito de valor e a sua contribuição para o Marketing moderno é necessário não só perceber como este é criado mas também perceber como se processam as relações entre fornecedores e clientes assim como a natureza destes relacionamentos.

O conceito de valor não é de fácil definição. Zeithaml (1988, p.13) apresenta quatro definições do conceito: (i) - valor é preço baixo; (ii) - valor é aquilo que quero no produto; (iii) - valor é a qualidade que recebo em troca do que pago; e (iv) - valor é aquilo que recebo em troca daquilo que dou. Através destas quatro definições podemos ver que o conceito de valor é reduzido à sua componente económica, o que torna por si só estas definições incompletas, uma vez que há muito mais na criação de valor do que a vertente financeira. No âmbito do marketing industrial, Anderson & Narus (1999) definem o valor “...as the cornerstone of business market management because of the predominant role that functionality or performance plays on business markets.” (citado em Walter et al, 2002). Payne & Holt (1999) referem que, do ponto de vista do Marketing, este conceito resulta de uma amálgama de várias correntes de outras ciências sociais, como a psicologia, a psicologia social, o comportamento organizacional e a gestão, para além da economia.

Para alguns autores, o papel do marketing também se alterou ao longo do tempo. Para Tzokas e Saren (1999), o marketing deixou de se centrar na criação das condições necessárias à venda dos bens da empresa, passando, tal como citado em Lindgreen & Wynstra, (2005: p. 732), para *“assistência à empresa para que esta pudesse oferecer aos clientes o maior valor possível de forma a que fosse superior ao oferecido pelos seus concorrentes”*.

Doyle (2000) associa a importância crescente do valor ao fenómeno da globalização. Para este autor, a globalização fez aumentar a competição entre as várias empresas pelo domínio do mercado, dificultando a obtenção de rentabilidade financeira. Actualmente as empresas procuram, sobretudo, manter e desenvolver os relacionamentos existentes de forma a aumentarem o que ganham com os parceiros existentes, em vez de procurarem novos relacionamentos (Ravald & Grönroos, 1996).

Para Walter *et al* (2002), o valor pode ser visto tanto na perspectiva do fornecedor como na do cliente: no primeiro caso, pela contribuição do cliente, maioritariamente em termos financeiros para os resultados finais do fornecedor e, no segundo caso, pela importância atribuída pelo cliente ao que este retira não só do próprio produto, mas também do relacionamento e da sua disponibilidade de continuar a “comprar” ao fornecedor.

Neste trabalho, através de exemplos de uma empresa do Sector Empresarial do Estado, ilustra-se como a imposição de um quadro legal, promotor de uma lógica mais transaccional e concorrencial entre fornecedores, contribui para esvaziar algumas das dimensões que alguns autores associam ao valor dos relacionamentos. Inicia-se o trabalho por uma breve revisão da literatura, recorrendo à distinção proposta por alguns autores entre valor da oferta e valor dos relacionamentos e os contextos diferenciados

em que ocorrem as trocas entre as empresas em termos de complexidade relacional. Seguem-se a justificação da metodologia para a obtenção dos dados, a apresentação dos casos ilustrativos dos critérios de selecção de fornecedores e seus impactos na empresa focal e, finalmente, uma análise conclusiva.

2. Revisão de literatura

Embora o conceito de valor não seja de fácil definição, alguns autores sugerem que é possível evidenciar duas correntes de análise principais: o valor da oferta e o valor do relacionamento. Além de serem sugeridas dimensões para caracterizar o valor tanto ao nível da oferta como dos relacionamentos, parece haver consenso sobre a natureza do mercado reflectir as práticas mais transaccionais ou mais relacionadas, adoptadas tanto por fornecedores como por compradores.

2.1. Valor da oferta

O valor de uma oferta para um cliente não se baseia simplesmente no factor económico da mesma. Por exemplo, o conceito de produto aumentado, (“*augmented product*”) surge exactamente da atenção que as empresas podem dar não só ao bem ou serviço, mas também àquilo que normalmente se refere como o “serviço pós-venda” (Levitt, 1969). Para este autor, as empresas não competem apenas até à colocação do bem ou serviço no mercado; a competição estende-se para além da transacção do produto, incluindo outras trocas que possam ocorrer ao longo do tempo entre as partes. Também Payne & Holt, (1999) defendem que a competição aborda mais dimensões do que a simples colocação dos bens no mercado e a realização da venda desses bens. Para Levitt (1980), a própria noção de produto aumentado é uma forma que os fornecedores têm de se diferenciar da concorrência e de não caírem numa competição com base apenas no preço. Para este autor, é da responsabilidade dos fornecedores inovarem de forma a introduzirem novas funcionalidades nos seus produtos/serviços que satisfaçam necessidades que, muitas vezes, nem os clientes sabiam que tinham e que facilitem as suas actividades. Desta forma, o valor criado cresce, beneficiando tanto o fornecedor

que assim consegue fidelizar o cliente, oferecendo algo que é melhor que o produzido pela concorrência, como para o cliente que recebe também um bem de maior qualidade/valor.

Esta ideia é também defendida por Grönroos (1997), quando refere que o papel do Marketing actualmente não se resume a colocar no mercado o bem/serviço. O marketing tem também a responsabilidade de colocar à disposição dos clientes outros recursos e/ou actividades que preencham as necessidades destes últimos. Estes benefícios não são necessariamente fáceis de reduzir a métricas financeiras. Autores como Fiocca (1982), Dickson (1983), Dubinsky & Ingram (1984), citados em Talwar, Burton & Murphy (2008), demonstram que os modelos de relacionamento fornecedor/cliente, apesar de incorporarem uma componente financeira, também encerram em si uma forte componente não financeira, que tem tanta importância como a primeira para o valor percebido da oferta. Do mesmo modo, para Anderson e Narus (2009), o valor da oferta traduz-se em benefícios que podem ser económicos, técnicos, de serviço ou mesmo sociais, que um cliente recebe em troca do preço que paga. Mas como estes autores também salientam, processos de compreensão, concepção e entrega de valor a um cliente, dificilmente podem ser separados do tipo de relacionamento que as partes pretendem desenvolver. Por exemplo, a geração de valor para um particular cliente pode requerer adaptações nos processos tanto dos clientes como dos fornecedores (Ford *et al*, 2003).

2.2. O valor dos relacionamentos

O valor dos relacionamentos em contexto B2B, também não é um conceito de fácil definição. Começamos por entender o que significa através dos tipos de relacionamento mais utilizados na literatura. De acordo com Anderson e Narus (2009),

os relacionamentos podem ser de dois tipos genéricos, os transaccionais e os colaborativos. Os relacionamentos transaccionais envolvem trocas repetidas, geralmente associadas a produtos ou serviços simples e standardizados. Os relacionamentos colaborativos, em que a troca do bem ou serviço pelo preço ocorre num contexto que pode envolver ligações entre competências técnicas das partes, altos níveis de confiança e comprometimento, partilha de *know-how*, etc (Anderson et al., 2009)

De acordo com Grönroos (1997), a adopção de um destes dois tipos de relacionamento depende dos objectivos, estratégias de acção, do fim a que se destina o bem/serviço que é trocado, quer da empresa fornecedora como da empresa compradora. Outro ponto importante que o autor refere é que as relações nem sempre são activas, por outras palavras, pode passar um largo período temporal entre as transacções, não significando que o relacionamento existente desapareça; esta pode passar por um ‘estado dormente’, podendo ser activada de acordo com os objectivos, tanto do fornecedor como do cliente, em caso de haver necessidade para tal.

Para que as relações dêem resultados positivos, alguns autores, como Walter et al. (2002) destacam a importância da confiança no relacionamento. Embora a existência do mesmo não seja um factor determinante no resultado final, a ausência desta acaba por dar origem a relacionamentos falhados, como mostram os estudos levados a cabo por Spekman, Isabella & MacAvoy (2006) e corroborados por estudos de Germünden, Helfert & Walter (1996) que concluem que cerca de 50% das relações que falham, fazem-no por razões relacionadas com questões de confiança e com a incapacidade das partes em gerirem o relacionamento em conformidade com as boas práticas.

Ulag (2003), após um trabalho exaustivo com recurso a várias entrevistas, apresenta um modelo de 8 dimensões, a que chama *Drivers* do valor dos

relacionamentos, que influenciam os mesmos entre as empresas e que podem dar origem ao aumento do valor criado.

Tabela I: *Drivers* do valor dos relacionamentos

Product Quality	Service Support
Product performance	Product-related services
Product reliability	Customer information
Product consistency	Outsourcing of activities
Delivery	Supplier Know-how
On-time delivery	Knowledge of supply market
Delivery flexibility	Improvement of existing products
Accuracy of delivery	Development of new products
Time-to-Market	Personal Interaction
Design tasks	Communication
Prototype development	Problem solving
Product testing and validation	Mutual goals
Direct Product Costs (Price)	Process Costs
Price above, below, at competition	Inventory management
Annual price decreases	Order-handling
Cost reduction programs	Incoming inspections
	Manufacturing

Adaptado de Ulaga, 2003

Estas 8 dimensões são: qualidade do produto, apoio do serviço, entrega, *know-how* do fornecedor, *time-to-market*, interacção entre as pessoas de ambas as empresas, custos directos e custos do processo.

Para Ulaga (2003), a qualidade do produto pode ser definida como o nível das necessidades do cliente a que o produto consegue responder; estas necessidades são normalmente ao nível da performance, fiabilidade e consistência do produto ao longo do tempo. Se a qualidade é um factor que cria valor, então a falta desta faz com o cliente se veja obrigado a mudar de fornecedor, o que acarreta um aumento nos custos de procurar novo fornecedor.

A performance de entrega também é considerada uma dimensão de criação de valor, sobretudo porque um fornecedor cumpridor e fiável com os prazos de entrega acaba por reduzir a incerteza no lado do cliente, o risco de falta de *stocks* é menor, o que permite ao cliente gerir e planear melhor a sua actividade.

Também o service support por parte do fornecedor dá ao cliente garantia do grau de aproximação do fornecedor e da vontade deste em querer manter o relacionamento no longo prazo; um bom serviço pós venda também cria valor para as empresas.

As dimensões de interacção pessoal e know-how do fornecedor são de natureza intangível, mas também podem adicionar valor para as empresas. O *know-how* do fornecedor implica que este conheça em profundidade não só o cliente como também o mercado em que este actua, permitindo-lhe avançar com novas ideias e propostas que potenciem o aumento da utilidade que o cliente tira dos produtos transacionados, facilitando o diálogo entre as empresas e reduzindo os custos naturais em que ambos incorrem quando se recorre a novos parceiros.

Relativamente à interacção pessoal, os relacionamentos, embora sejam feitas entre empresas, são geridos por pessoas; estes, para serem benéficos não necessitam obrigatoriamente que haja uma interacção amigável entre as pessoas, mas interacções cordiais facilitam o diálogo, permitem uma comunicação mais transparente do que se pretende e do que se pode fazer.

Por último, num relacionamento entre empresas os custos directos (preço), assim como os custos do processo, têm sempre tendência a diminuir ao longo do tempo de duração do mesmo, desta forma o valor tem tendência a aumentar, já que o benefício retirado do relacionamento acaba por ser mais lucrativo; para o cliente, porque consegue preços mais baixos e para o fornecedor, porque consegue manter o cliente. Quanto mais

duradouro for o relacionamento, maior será também o impacto destas duas dimensões para os intervenientes.

A tabela 1 apresentada por Ulaga (2003) serve, assim, de ferramenta de base de análise tanto para clientes como para fornecedores.

Utilizando a tabela como ferramenta de análise e como base de decisão, os clientes podem facilmente comparar as várias ofertas de vários fornecedores, tendo em atenção não só o preço, como também outros aspectos importantes que uma oferta deve ter, aplicável às suas necessidades. Para os fornecedores, esta ferramenta contribui para perceber quais as dimensões que os clientes mais valorizam e assim adaptar a sua oferta a essas necessidades, para além de lhes permitir ter um termo de comparação relativamente a outros fornecedores, seus concorrentes directos, e competir com eles, adaptando a sua oferta para que os seus produtos/serviços tragam mais valor acrescentado do que os dos outros.

O impacto do valor dos relacionamentos não se prende só com o valor acrescentado que geram, mas também potencia futuras interacções entre clientes e fornecedores, que se traduz no valor potencial dos relacionamentos.

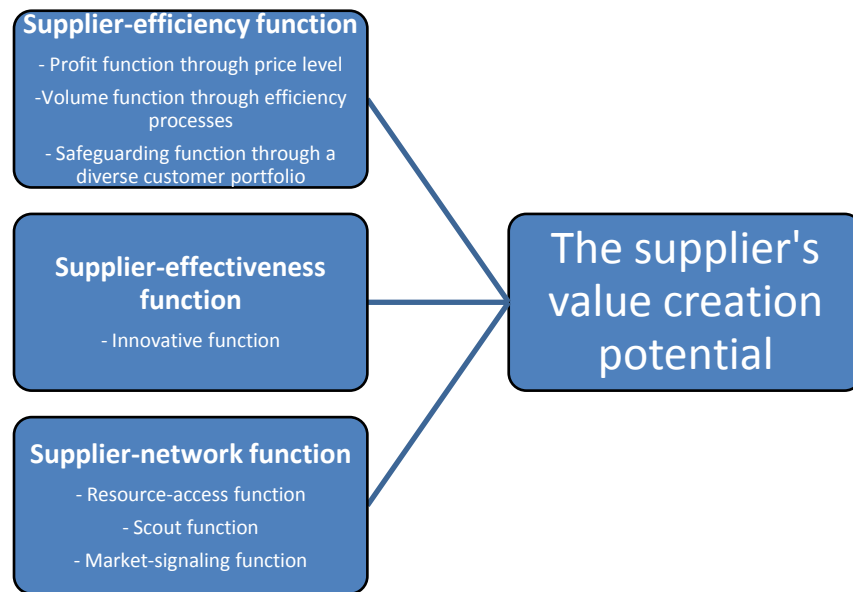
Möller e Torrinen (2003) utilizam o paradigma do funcionalismo a que juntam as várias funções directas e indirectas apresentadas por Walter et al. (2001) e reclassificam-nas com base no seu contributo em termos de eficiência, eficácia e suporte geral para as redes de relacionamentos e demais relações com outras companhias que a empresa tenha.

Além desta reclassificação, Möller e Torrinen (2003) separam ainda estas dimensões de análise em 4 níveis diferentes, de acordo com o impacto que estas têm nos resultados e no tempo em que se fazem sentir para as empresas envolvidas no

relacionamento. Para os autores esta reclassificação e divisão é feita da seguinte maneira:

- 1º Nível: É composto por funções directas e é caracterizado por produzir resultados financeiros, não havendo qualquer tipo de adaptação da sua forma de trabalhar face à outra empresa,
- 2º Nível: Este nível é bastante semelhante ao anterior em termos das funções que o compõem, no entanto, as empresas acabam por fazer ligeiras alterações aos produtos e processos de operação para responder melhor às exigências dos parceiros,
- 3º Nível: É composto principalmente por funções indirectas. Os resultados destas funções só se manifestam no médio/longo prazo e têm influência no relacionamento entre as empresas envolvidas,
- 4º Nível: Este nível é também composto por funções indirectas da mesma forma que o nível anterior, assim os resultados obtidos também se manifestam no médio/longo prazo; no entanto, este nível acaba por influenciar não só o relacionamento no qual se insere, mas também tem efeito nas redes de relacionamentos de que as empresas fazem parte.

Gráfico 1: Dimensões do potencial do fornecedor para a criação de valor

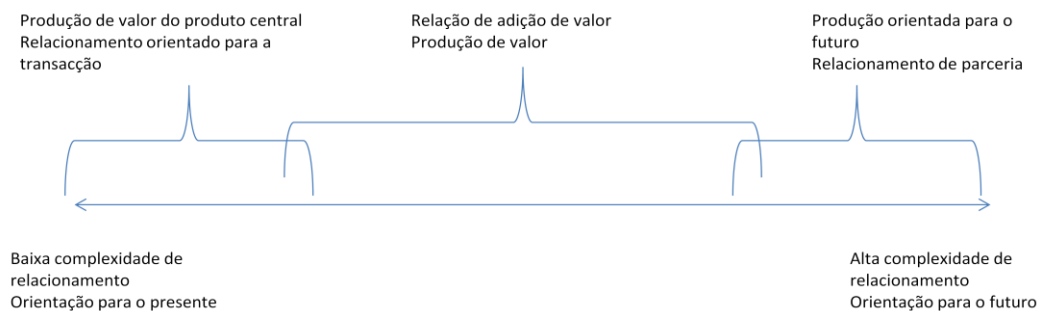


Adaptado de Möller & Torrinen (2003)

Estes diferentes níveis de dimensões mostram que as relações, num contexto B2B, podem assumir diversos papéis e que os seus efeitos, por vezes, não são de fácil avaliação. Esses papéis dependem do impacto que cada relacionamento tem para as empresas, pois dependem da estratégia de cada uma, do grau que cada relacionamento tem para a actividade da empresa e do efeito que o relacionamento tem noutras relações ou rede de relacionamentos de cada uma das empresas envolvidas.

Para além desta divisão em termos dos efeitos que cada relacionamento tem, tanto para as empresas envolvidas como para as restantes relações de cada uma, Möller & Torrinen, (2003) apresentam ainda outra metodologia de análise para as relações (Esquema 1), cujo factor de decisão para tal divisão está ligado ao intervalo temporal que o valor de um relacionamento demora a manifestar-se e a dificuldade em quantificá-lo: complexidade baixa, intermédia ou alta.

Esquema 1: Espectro do valor relacional



Adaptado de Möller & Torrinen, 2003

Um relacionamento de baixa complexidade vê os seus resultados aparecerem mais rapidamente, além de ter um certo paralelismo com o primeiro nível de Möller & Torrinen apresentado anteriormente. À medida que a complexidade da relação vai aumentando, também os resultados do relacionamento vão tardando mais a aparecer e espera-se mais tempo até se poder avaliar, o que nem sempre é possível, o valor que o relacionamento traz para as empresas envolvidas.

2.3. O mercado e as suas condicionantes

Do mesmo modo que os relacionamentos podem assumir duas facetas distintas, transaccionais e colaborativas (Anderson et al., 2009), também a abordagem das empresas ao mercado podem ser classificadas segundo parâmetros semelhantes.

Lindgreen & Wynstra (2005), baseando-se em Axelsson & Wyntra (2002), apresentam essa mesma classificação, presente na tabela seguinte (tabela 2).

Tabela II: Tipos de comportamento de compra

Transactional-oriented approach	Relational-oriented approach
Many alternatives	One or few alternatives
Every deal is a new business, and no-one should benefit from past performances	A deal is part of a relationship, and the relationship is part of a network context
Exploit the potential of competition	Exploit the potential of co-operation
Short-term, arm's length distance, and avoid coming too close	Long-term with tough demands and joint development
Renewal and effectiveness by change of partner, and choose the most efficient supplier at any time	Renewal and effectiveness by collaboration and team effects, and combine resources and knowledge
Buying products	Buying capabilities
Price-orientation, strong in achieving favorable prices in well-specified products	Cost- and value-orientation, strong in achieving low total costs of supply and developing new value

Adaptado de Lindgreen & Wynstra, 2005

Por outras palavras, é mais uma vez transmitida a ideia de que com uma abordagem transacional se pretende sobretudo comprar produtos, enquanto na abordagem relacional se pretende criar um relacionamento que vá para além do produto, já que o principal é ter acesso às competências da outra parte.

Outro ponto que importa destacar desta classificação é a dimensão do mercado acessível às empresas; uma abordagem mais transacional está associada à exploração do potencial de competição entre fornecedores e esta será tanto maior quanto maior o número de fornecedores alternativos; a troca de fornecedores é mais fácil e representa

menos encargos para a empresa, pois não existem investimentos específicos entre as partes.

Fazendo uma ligação entre o esquema 1 e a tabela 2, podemos então aferir que de uma abordagem mais transaccional resultam relações menos complexas e que com abordagens mais relacionais é mais fácil criar ligações mais colaborativas e que durem mais tempo.

A noção de que a competição entre fornecedores é em si mesma boa, porque permite ofertas ao preço mais baixo num certo momento, assenta no pressuposto de que as ofertas dos vários fornecedores são similares. Esta lógica mais transaccional está presente nas directivas comunitárias que regulam as compras de entidades públicas. Segundo Van Weele (2002, pág. 348), o objectivo destas directivas comunitárias é: impedir que os clientes fiquem “*trancados*” num relacionamento com os fornecedores e que haja favorecimentos a uma única empresa, possibilitar um aumento da concorrência entre as empresas, de modo a conseguirem-se preços competitivos; para além disso, também há a imposição de todos os contratos serem feitos por escrito, para assim se poder avaliar melhor a performance das partes; estes pontos acabam por também vir dar maior transparência aos relacionamentos no mercado.

Embora o resultado obtido (maior transparência) seja positivo, estas directivas não são aceites facilmente ao nível empresarial. Para Weele (2002), as críticas principais prendem-se com a falta de flexibilidade que é necessária para uma empresa poder operar num mercado em constante mudança, o nível de detalhe exigido nos concursos por parte de quem procura o mercado, assim como o tempo necessário para que este tipo de processo seja concluído, o que dificulta a agilização das actividades das empresas envolvidas; a principal crítica é que a imposição destas normas comunitárias torna

muito difícil conseguir que um relacionamento evolua para algo mais duradouro no tempo, uma vez que este é limitado ao tempo de duração do contrato.

2.4. Síntese e questões de pesquisa

Como se viu, a criação de valor assume hoje um papel preponderante para as empresas. É a colocação de ofertas com maior valor no mercado que permite que as empresas se mantenham no activo e que ganhem alguma vantagem relativamente aos seus concorrentes. Alguns autores como Grönroos, Ulaga, Walter ou Raval, valorizam o tema da criação de valor em contextos de B2B, assim como a sua gestão e melhores formas de o integrar no produto/serviço a oferecer ao cliente.

As dimensões que Ulaga (2003) apresenta são um bom indicador dos factores que influenciam o valor e a forma como este é criado, principalmente ao nível da importância do valor das relações. Num contexto B2B a questão preço nem sempre é vista como um factor determinante na escolha da oferta, embora tenha um papel não negligenciável. Há outros pontos que muitas vezes acabam por decidir qual a oferta que é escolhida pela empresa cliente, como por exemplo, o apoio do fornecedor ao cliente, a interacção entre as pessoas das empresas, ou a fiabilidade do fornecedor.

A imposição de uma lógica transaccional à aquisição de ofertas, sem levar em consideração a sua diversidade em termos de complexidade e relevância para as operações da empresa cliente, pode conduzir ao esvaziamento das dimensões de valor dos relacionamentos a que Ulaga faz referência. Esta possibilidade será analisada em seguida através de exemplos de uma empresa do Sector Empresarial do Estado.

3. Metodologia

A presente dissertação assumirá um carácter de estudo de caso. De acordo com Yin, (1994) um estudo de caso é uma investigação empírica sobre um fenómeno contemporâneo no seu contexto real, utilizada quando a fronteira entre o fenómeno e o seu contexto não é claramente evidente, recorrendo para isso a várias fontes de informação. O estudo de caso é, assim, a melhor maneira de encontrar resposta para perguntas do tipo “*como?*” e “*porquê?*”, (Yin, 1994) e (Eisenhardt, 1989). Para Schraman, (1971), citado em (Yin, 1994, p. 12),

“A essência de um estudo de caso é que ela tenta esclarecer uma ou um conjunto de decisões, o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e quais os resultados”.

Dentro desta estratégia de pesquisa Yin, (1994) apresenta-nos 3 tipos de casos de estudo: (i) explanativo, quando pretendem revelar o “como” e o “porquê” de um determinado fenómeno; (ii) explorativo, quando procuram a familiarização com uma situação sobre a qual não existe um marco teórico bem definido; e (iii) descritivo, quando analisam um fenómeno no seu próprio contexto real. As principais diferenças entre estes tipos prendem-se com 3 factores, nomeadamente, o tipo de questão a que o investigador pretende responder, a extensão do controlo que o investigador tem sobre eventos comportamentais e, finalmente, o grau de enfoque em acontecimentos históricos, por oposição a acontecimentos contemporâneos.

Cabe, portanto, ao investigador perceber qual a(s) pergunta(s) a que quer responder, qual o nível de controlo que tem sobre os acontecimentos e sobre a própria história do caso a analisar, para assim perceber melhor qual ou quais os métodos mais

eficazes para obter a informação e depois poder analisá-los e conseguir concluir algo de significativo. Assim, o presente estudo segue uma abordagem descritiva e explanatória. Descritiva, porque pretende analisar o fenómeno do relacionamento entre empresas no seu contexto real e explanatória porque tem como objectivo explicar o “*como*” é feita essa gestão, e o “*porquê*” de tal ser feito, quais as suas consequências e quais as ilações que se podem tirar de tal comportamento.

3.1. Recolha de dados

A recolha de dados para este trabalho foi feita através de entrevistas pessoais, seguindo um guião semiestruturado onde o entrevistado tinha margem de manobra para responder o que entendesse e pudesse explicar da melhor maneira tudo o que fosse necessário, assim como acrescentar pontos que ele considerasse importantes para o trabalho.

Estas entrevistas foram feitas a 3 colaboradores da empresa, para a qual trabalham há mais de dois anos. Os colaboradores foram seleccionados com base no papel que têm na estrutura da empresa: um da direcção financeira, um da direcção de infraestruturas e manutenção, e o último da direcção de exploração (departamento de compras). Estas mesmas entrevistas tiveram uma duração inicial de uma a duas horas, sendo que a restante informação foi conseguida através de contactos e conversas informais, para que o autor pudesse esclarecer algumas das dúvidas que ainda tivesse.

3.2. Breve História da empresa

A empresa escolhida para este trabalho é a Docapesca – Portos e Lotas, S.A. A Docapesca foi criada em finais da década de 50 do século passado com o objectivo de

explorar a doca de pesca de Pedrouços, sendo para tal constituída como uma sociedade anónima de responsabilidade limitada e tendo como principais acionistas a Câmara Municipal de Lisboa, os Grémios dos Armadores da Pesca do Arrasto e da Pesca da Sardinha e a Junta Central das Casa dos Pescadores; o restante capital seria disperso por vários interessados, com actividades directamente ligadas à pesca, como armadores, pescadores e comerciantes de pescado.

O processo de formação e criação da Docapesca só viria a ficar concluído na década de 60, tendo a empresa iniciado oficialmente a exploração do porto de pesca de Lisboa em 1966. Já na década de 70, após o período de nacionalizações em que a empresa ficou sob a alçada da Secretaria de Estado das Pescas, a sua área de influência foi aumentada, dada a experiência que a Docapesca já tinha adquirido na área do frio industrial, com a responsabilidade de construir dois entrepostos frigoríficos um em Matosinhos e outro em Peniche.

Em 1982 as competências da Docapesca foram novamente alargadas, com a incorporação do Serviço de Lotas e Vendagens, que abarcava as restantes lotas existentes no território continental; os principais objectivos foram sanear as contas da última e preparar a entrada de Portugal na Comunidade Económica Europeia. Em 1990 a empresa sofreu uma nova reestruturação, passando a ter como único accionista o Estado e assumindo a forma S.A.

Mais recentemente, já em 2014, com a publicação do Decreto – Lei nº 16/2014 de 3 de Fevereiro, a Docapesca passou a exercer funções de autoridade portuária nos portos de pesca e marinas de recreio nas áreas sob jurisdição do Instituto Portuário e dos Transportes Marítimos, sucedendo nessas atribuições àquele Instituto Público.

3.3. Actividade da Docapesca na actualidade

Actualmente, e sem considerar ainda as muito recentes alterações introduzidas pelo Decreto – Lei nº 16/2014, a Docapesca é responsável pela gestão das lotas em Portugal continental, competindo-lhe assegurar a efectivação da 1ª venda em lota de todo o pescado fresco descarregado nos portos do continente. Compete-lhe ainda a inerente manutenção das lotas, a emissão dos certificados CCL em que atesta que o pescado foi efectivamente comprado em lota e o desenvolvimento e manutenção do sistema de leilão de pescado, actividade que desde 1989 é feita através de um sistema electrónico e computadorizado.

É por isso uma empresa prestadora de serviços, não sendo em momento algum o objecto da actividade da Docapesca a compra ou venda de pescado. Para que tal actividade possa ser desenvolvida a empresa conta com vários fornecedores, sendo os mais importantes os empreiteiros (construção civil/ obras de manutenção), os relacionados com o cumprimento das normas de segurança e higiene estabelecidas pela lei (HACCP) e os fornecedores de material informático, uma vez que o “*core business*” da Docapesca se baseia no acesso a meios que permitam os leilões electrónicos para venda do pescado.

4. Selecção de fornecedores

A Docapesca é uma empresa do Sector Empresarial do Estado. Tal implica que a Docapesca se encontre abrangida pelo Código de Contratação Pública, promulgado pelo Decreto - Lei nº 18/2008 de 29 de Janeiro: sempre que a empresa precisa de um fornecimento, seja de consumíveis ou de grandes serviços ou necessita de fazer qualquer investimento, tem de abrir um concurso público na plataforma VORTAL, permitindo, assim, que todos os potenciais fornecedores sejam informados e possam concorrer. O principal objectivo deste Código, para além de ser a uniformização de procedimentos em todos os Estados Membros, por imposição da própria União Europeia, também é, segundo o exposto no ponto 4 do seu artigo 1º, o reforço da ideia de transparência nos negócios, igualdade de oportunidades para empresas fornecedoras e concorrência leal no mercado

Desta forma a rede de fornecedores tem o potencial de ser bastante alargada, não havendo uma interacção duradoura com poucos fornecedores.

4.1. Enquadramento geral das políticas de actuação da Docapesca.

Este novo sistema de lidar e de contactar com os fornecedores é relativamente recente, tendo o Código a que a empresa está sujeita sido aprovado em 2008. O Código obriga a que todas as empresas definidas como pertencentes ao Sector Empresarial do Estado abram concursos públicos quando necessitam de algum tipo de fornecimento. É, no entanto, possível e está previsto no próprio Código de Contratação Pública, o recurso a ajustes directos, que permitem que a empresa possa trabalhar com fornecedores sem a

abertura de concurso público, dependendo dos valores que os contratos existentes nos 3 anos anteriores com esse particular fornecedor e para esse tipo específico de trabalho tenham atingido.

Com esta lei pretende-se obter maior transparência nos contratos celebrados entre empresas públicas e os fornecedores: não só as empresas ficam obrigadas a publicar concursos públicos abertos a todos, sendo as propostas recebidas também abertas a todos os concorrentes, como no final o próprio contrato é também publicado na *internet* (portal Basegov), podendo ser consultado por todos os interessados. Outro ponto importante a salientar é que a competição entre fornecedores também aumenta, sendo estes, de certa forma, influenciados a melhorar os seus produtos e serviços assim como o valor das suas propostas (ofertas).

Devido a estas imposições legais que fomentam a transparência das relações entre fornecedor e cliente e que ao mesmo tempo tendem a eliminar o potencial favorecimento de determinados fornecedores, os critérios de avaliação das propostas são especificados logo à partida, sendo que para a Docapesca a proposta escolhida é sempre aquela que apresente o melhor valor possível, o que não significa necessariamente que seja aquela que tenha o preço mais baixo.

A formula-base seguinte exemplifica os critérios mais importantes que a empresa considera na escolha da melhor oferta, assim como a percentagem que cada componente tem para a decisão final:

$$P = \left[10 \times \frac{(Pb - Pp)}{Pa} \right] \times 50\%$$

$P \rightarrow$ Pontuação pelo preço proposto, $Pb \rightarrow$ Preço base, $Pp \rightarrow$ Preço da proposta

$Pa \rightarrow$ Preço anormalmente baixo = 50% preço base

Este peso atribuído à variável preço acaba por trazer vantagens: uma vez que grande parte da decisão é tomada com base no preço mais baixo, ao abrir um novo concurso, o preço-base que é indicado resulta do preço final do concurso anterior; tal leva a que haja no novo concurso, um novo abaixamento do preço.

Neste exemplo, a fórmula de avaliação do preço da proposta conta apenas 50% do valor final, sendo que os restantes 50% podem ser, no caso de uma proposta de estudos técnicos, considerados da seguinte maneira:

- Abordagem e Metodologia (25%), onde é avaliada a abordagem económico-social no desenvolvimento do estudo, com utilização de métodos quantitativos e qualitativos
- Estrutura e experiência da equipa (25%), onde é avaliada a composição e experiência profissional do concorrente

Como podemos ver nesta formula e no peso que cada variável tem para a decisão final, é o preço da oferta que conta mais para as decisões, embora sejam também avaliados outro tipo de dados, como o modo como o fornecedor trabalha e a experiência que este tem. Em jeito de nota final sobre este assunto é importante referir que os pesos que cada variável tem, assim como os dados a considerar, registam alterações de acordo com o que a Docapesca pretende do fornecedor e do serviço/fornecimento que é suposto este prestar. É importante referir também que a Docapesca altera quer a fórmula de cálculo do preço, quer o peso que cada variável de análise tem para a decisão final, podendo no limite, cada variável variar dos zero aos 100%. Pretende-se com tais alterações que a avaliação das propostas seja adaptada às características próprias de cada concurso.

É através desta fórmula e das várias variáveis que dela fazem parte que a decisão final é tomada. Desta forma, as “regras do jogo” são definidas à partida e todos os interessados em concorrer sabem o que vai ser avaliado, como vai ser avaliado e quais os pontos mais importantes que a Docapesca vai valorizar nos seus fornecedores.

É política da Docapesca dar uma maior importância ao factor preço, também para corresponder às diretrizes do acionista no capítulo de redução de custos; tal é, no entanto, mais premente quando o tipo de serviço ou fornecimento a contratar é avaliado com base em fatores subjetivos, como o conhecimento ou a experiência que o fornecedor tem do mercado; nestes termos, para que a Docapesca possa fazer uma comparação mais precisa das propostas, é necessário atribuir maior peso a condicionantes que podem ser objetivamente comparadas.

4.2. Casos ilustrativos

Esta nova modalidade de lidar com fornecedores e de os escolher não é necessariamente melhor que o regime anterior. De acordo com um dos responsáveis entrevistados:

“Não é líquido que este formato seja melhor que o anterior, enquanto à primeira vista pode trazer vantagens, também pode trazer desvantagens.”

Há casos em que o preço proposto por um fornecedor possa pôr em causa a qualidade do serviço a prestar à Docapesca. Segundo o responsável da direcção de exploração, no caso da contratação de um serviço de limpeza:

“Temos o caso de um fornecedor de serviços, que apresentou um preço que imediatamente tirou todos os outros concorrentes do jogo. O preço da proposta, como

estava dentro dos limites legais e não havia nenhum outro impedimento à adjudicação do serviço, acabou por dar o contrato a essa empresa. Só depois de já estar tudo estabelecido e formalizado entre nós e o fornecedor, é que vimos que a qualidade que pretendíamos não se verificava. Isto levou a que tivéssemos de impugnar o contrato e abrir novo concurso para a mesma coisa.”

Não saber qual a empresa que vai ficar a trabalhar com a Docapesca no período seguinte ao término do contrato existente acaba por trazer alguma instabilidade para a actividade da empresa, ficando as relações muito limitadas. No entanto, tanto o cliente como alguns fornecedores conseguem manter um relacionamento mais alongado no tempo do que o estabelecido nos contratos, já que as empresas que se apresentam em cada concurso, pela dimensão do mercado ou pela especialização e experiência que é requerida, são quase sempre as mesmas.

Desta forma a ligação é prolongada no tempo e cria-se um sentimento de confiança entre fornecedor e cliente. Por exemplo a atribuição de um contrato de auditoria ao mesmo fornecedor permite que se poupe tempo e dinheiro em se explicar as características específicas das operações da Docapesca ao novo fornecedor do serviço.

“Muitas vezes os contratos acabam por ser atribuídos às mesmas empresas, em anos sucessivos ou alternando entre 2 fornecedores a cada contrato, não porque as ofertas sejam melhores, mas porque o mercado em Portugal para certos serviços é bastante reduzido; por exemplo, em termos de contratos de auditoria ou consultoria acabam por ser sempre as mesmas 3 ou 4 empresas que concorrem”.

Há, no entanto, situações em que, sendo as ofertas semelhantes e de igual valor percebido, o fornecedor escolhido é alguém que desconhece por completo o tipo de

negócio desenvolvido pela Docapesca; nas palavras do responsável da direcção financeira:

“Há algum tempo foi aberto um concurso para a realização de um estudo de mercado com características muito específicas; a empresa escolhida para realizar o trabalho acabou por ser uma que desconhecia totalmente a nossa actividade; a proposta apresentada era semelhante, em termos técnicos, à de outro fornecedor que tem trabalhado connosco, no entanto considerou-se na decisão final que seria importante ter uma visão totalmente nova e não “desviada” por conhecimento passado.”

Esta foi considerada uma decisão positiva, uma vez que permitiu à Docapesca ter acesso a novas ideias e novas metodologias de trabalho do novo prestador do serviço.

Outro exemplo de implementação do novo modelo de contratação é o caso de um fornecedor de consumíveis: antes deste sistema ser implementado a Docapesca recorria sempre ao mesmo fornecedor para material de escritório, tanto o responsável da empresa como o responsável do lado do fornecedor já se conheciam e davam-se bem a nível pessoal; com este tipo de relacionamento, a resolução de qualquer problema era bastante fácil de ser atingida: sempre que por alguma razão houvesse uma falta de qualquer material, bastava um telefonema para o fornecedor e, em pouco tempo, tal problema era resolvido; com o actual sistema tal não é mais possível, sendo necessária a abertura de novo concurso.

Actualmente, o preço a que este género de materiais é adquirido pela Docapesca é bastante inferior ao anterior. Por outras palavras, aquilo que se perdeu em termos de valor de relacionamento com o fornecedor, acabou por resultar num melhoramento financeiro com um significativo aumento do valor da oferta.

Como foi referido anteriormente, nem tudo neste novo modelo é positivo. Há também alguns problemas que resultam da implementação do mesmo, nomeadamente o tempo que dista desde que a necessidade de um bem ou serviço é sentida e devidamente comunicada ao departamento responsável, até ao momento em que esse mesmo bem ou serviço é efectivamente entregue pelo fornecedor. Este problema é especialmente sentido na aquisição de sistemas informáticos, quer estes se destinem aos escritórios centrais da Docapesca quer às lotas, quando se trata de material para a realização dos leilões de pescado.

Desde que as especificações para o novo serviço ou fornecimento são definidas, até ao momento em que estes são entregues, pode dar-se o caso, e normalmente é o que acontece, das especificações já não serem as melhores disponíveis e de o preço de mercado ser inferior ao que vai ser praticado no contrato de fornecimento.

“Nós tentamos sempre prever que necessidades vamos ter para o ano seguinte. Quando estabelecemos quais os concursos a abrir, principalmente ao nível de tecnologia para facilitar os leilões de pescado, procuramos sempre indicar no caderno de encargos as especificações mais recentes. Mas também sabemos que na altura em que recebemos o que encomendámos já não é o melhor que mercado pode oferecer.”

Este cenário, aliado ao facto de o processo de negociação da Docapesca ser, por imposição externa, bastante reduzido ou mesmo inexistente, faz com que a obsolescência tecnológica represente algo a que a Docapesca não consiga fugir; nas palavras do responsável:

“Isso é algo com que temos de aprender a viver, enquanto a legislação não for alterada ou até mudarem as nossas condições de actuação.”

5. Análise conclusiva

A literatura diz-nos que o valor para as empresas é criado através de duas variáveis igualmente importantes, o valor da oferta e o valor do relacionamento entre as empresas. Segundo Ulaga (2003) é a combinação destas duas vertentes que permite criar valor. O valor da oferta poderá assumir maior importância num momento prévio ou mesmo mais inicial de um relacionamento, nomeadamente na altura em que os potenciais fornecedores surgem como indiferenciados aos olhos do comprador (Ford *et al*, 2003). A ocorrência de transacções repetidas entre as duas partes poderá originar a emergência de um relacionamento que, em si mesmo, começa a ser considerado como um recurso para gerar mais eficiência ou inovação tanto através das funções directas como indirectas (Anderson *et al*, 2009; Lindgreen e Wynstra, 2005).

O presente caso ilustra como a imposição de uma abordagem transaccional à pesquisa e selecção de fornecedores acabou por esvaziar ou tornar irrelevantes algumas das dimensões de valor listadas por Ulaga (2003). Para a Docapesca, como se viu, o preço é o principal factor de decisão, assumindo que o valor das ofertas alternativas é similar. É relativamente evidente que esta abordagem tem permitido obter preços mais baixos ao estimular a concorrência entre fornecedores, sobretudo no caso da aquisição de consumíveis e até em serviços de consultoria. Contudo, ofertas aparentemente similares podem revelar-se distintas, como se viu no caso da contratação de serviços de limpeza cuja qualidade acabou por revelar-se diferente da que constava das especificações.

Além da decisão estar dependente do preço, uma vez escolhido o fornecedor e estabelecido o acordo, não há lugar para alterações posteriores; o caderno de encargos

delimita o que se espera de ambas as partes e tanto fornecedor como cliente sentem pouco ou nenhum incentivo para desenvolverem o relacionamento, investindo recursos específicos que, em novos concursos, terão pouco ou nenhum peso na decisão de selecção dos fornecedores. Na realidade, tal iria contra o pressuposto de que o cliente deve, em cada momento, poder aceder a fornecedores alternativos em competição entre si com base no preço.

Uma ilustração das limitações impostas contratualmente encontra-se nos fornecimento de equipamentos informáticos. Tal como se viu, entre a manifestação da necessidade de novos sistemas informáticos até ao momento em que estes são entregues à empresa decorre algum tempo. Este período de tempo é suficiente para que, devido à rápida actualização e modernização das tecnologias, os requisitos iniciais pudessem ser obtidos no mercado a preços menores ou mesmo com qualidade superior ao mesmo preço. Este facto, aliado ao de não haver possibilidade de negociação entre fornecedor e cliente entre o momento em que a proposta é aceite e o momento em que o contrato é assinado, faz com a Docapesca não tenha acesso a melhores condições, quer em termos de preço quer em termos de performance dos sistemas; por outras palavras, acaba sempre por trabalhar com equipamento ligeiramente desactualizado.

À luz das dimensões de análise de Ulaga (2003) o preço é visto como a primeira dimensão, a que se seguem as restantes num plano inferior. É importante ainda referir que para a actividade da empresa analisada há uma dimensão que não se aplica de todo: *time-to-market*; já que, enquanto única prestadora de serviços no continente português, a Docapesca não é pressionada a colocar nada no mercado, sendo a sua única obrigação a disponibilização de meios que permitam a transacção do pescado; e enquanto cliente esta dimensão é previamente estabelecida, quer por causa dos prazos legais dos

concursos, quer porque os fornecedores são obrigados a cumprir com os prazos definidos no caderno de encargos dos concursos a que se candidatam.

Por imposição externa à Docapesca, as dimensões que possibilitam um relacionamento prolongado no tempo, como a interacção pessoal e o *know-how* do fornecedor tornaram-se praticamente irrelevantes, não acrescentando nada ao modo como a Docapesca lida com os seus fornecedores.

Por outro lado, a qualidade do produto, os prazos de entrega dos bens, assim como o apoio prestado pelos fornecedores no pós-venda, fica definido logo à partida, não só naquilo que a Docapesca pretende ver cumprido, na altura da abertura do concurso, mas também no momento da assinatura do contrato.

Outra ideia presente na literatura, é que as relações são construídas ao longo do tempo, permitindo o conhecimento da outra parte, assim como o grau de confiança entre ambas, aumentar a produtividade das empresas envolvidas e o valor do output gerado por ambas; tal não se encontra presente na actualidade da Docapesca, uma vez que os relacionamentos são limitados no tempo; o conhecimento que resulta da relação, assim como os níveis de confiança dos envolvidos, não é inteiramente desperdiçado, porque embora os relacionamentos não sejam mantidos durante anos consecutivos, podem (e são) normalmente retomados em anos alternados, nos casos em que o número de fornecedores disponível é muito reduzido:

“Na Docapesca quando abrimos um concurso todos os interessados podem concorrer, e realmente são várias as empresas que olham para o que pedimos, no entanto, aquelas que efectivamente apresentam propostas acabam sempre por ser as mesmas. E quanto a isso não podemos fazer nada.”

Desta forma não há um relacionamento continuado, mas um relacionamento intermitente com poucos fornecedores, terminado aquando do fim do prazo do contrato e retomado quando a proposta do fornecedor é novamente aceite pela Docapesca. Assim os relacionamentos são sempre mantidos a um nível de baixa complexidade, onde os resultados são sempre imediatos, havendo pouca preocupação com o futuro: os relacionamentos são dominados pelas funções directas (Walter et al, 2001), não havendo um sentimento de pertença a uma rede mais alargada de relacionamentos, pelo menos não no sentido descrito por estes autores.

No geral, o novo sistema imposto à Docapesca traz vantagens sobretudo ao nível dos preços praticados, que são inferiores aos verificados antes da implementação do mesmo; há também maior transparência nos negócios (van Weele, 2002). O facto de ser obrigatório publicar todos os passos na *internet* e de estes estarem acessíveis a todas as partes interessadas, faz com que não se criem suspeitas de favorecimento a determinados fornecedores, ao contrário do sistema anterior, em que as propostas eram entregues em envelope fechado, o que podia dar origem a que os fornecedores preteridos pudessem pôr em causa a veracidade de todo o processo.

Por outro lado, também traz desvantagens, sendo a maior a diminuição ou mesmo o total desaparecimento de negociações entre fornecedor e cliente, o que limita substancialmente a acção da empresa, tendo um impacto negativo na performance da Docapesca, uma vez que esta não é capaz de se adaptar a alterações súbitas e muitas vezes inesperadas, próprias de um mercado dinâmico (van Weele, 2002). Esta é a principal crítica que os responsáveis da Docapesca têm a fazer a este sistema; o ideal seria trabalhar nas mesmas condições em que as empresas privadas trabalham, por exemplo, podendo ter um papel mais activo nas negociações. Mas tratando-se de uma

empresa pública, reconhecem que não é possível, já que acabam por responder, não por dinheiro de particulares, mas por dinheiros públicos.

5.1. Limitações

Tratando este trabalho de um estudo a apenas uma empresa não é aconselhável que se faça generalizações dos resultados alcançados; no entanto, já que o modelo de actuação da empresa para com os fornecedores lhe é imposto pelas razões já mencionadas, estas imposições não só limitam a acção desta empresa como a actuação de todas as empresas com o mesmo enquadramento legal (consideradas como empresas do Sector Empresarial do Estado); é por isso importante que se analise mais empresas com a mesma figura jurídica, para se ter uma noção mais clara e fundamentada de como estas lidam com o mercado.

Também as conclusões retiradas deste trabalho são de natureza qualitativa, sendo por isso importante que se realize um estudo quantitativo alargado, de modo a que se consiga medir o real impacto destas imposições legais nos resultados das empresas. Sendo verdade que há mais transparência e mais equidade nos relacionamentos, como vimos no caso da empresa estudada, é importante perguntar se a transparência que se atingiu compensa as perdas em termos financeiros eventualmente verificadas.

Bibliografia

- Anderson, J., Narus, J., & Narayandas, D. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating and Delivering Value*. Prentice Hall.
- Dickson, P. R. (1983). Distributor Portfolio Analysis and the Channel Dependence Matrix: New Techniques for Understanding and Managing the Channel. *Journal of Marketing* 47 (3) , pp. 35-44.
- Doyle, P. (2000). *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value 2nd edition*. Wiley.
- Dubinsky, A. J., & Ingram, T. N. (1984). A Portfolio Approach to Account Profitability. *Industrial Marketing Management* 13 (1) , pp. 33-41.
- Eggert, A., & Ulaga, W. (2006). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. *Journal of Marketing* 70 , pp. 119-136.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review* , pp. 532-550.
- Fiocca, R. (1982). Account Portfolio Analysis for Strategy Development. *Industrial Marketing Management* 11 (1) , pp. 53-62.
- Ford, D., Gadde, L.-E., Hakansson, H., & Snehota, I. (2003). *Managing Business Relationships 2nd Edition*. John Wiley & Sons Ltd.
- Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A Theoretical Analysis. *Journal of Marketing Research* 24 (4) , pp. 337-346.
- Gemünden, H. G., Helfert, G., & Walter, A. (1996). Geschäftsbeziehungen in Europa. *Absatzwirtschaft* 39 (10) , pp. 104-114.
- Grönroos, C. (1996). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications. *Management Decisions* 34 (3) , pp. 5-14.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management* 13 (5) , pp. 407-419.
- Johnson, M. D., & Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing* 68 , pp. 1-17.
- Levitt, T. (1980). Marketing success through differentiation - of anything. *Harvard Business Review* 58 (1) , pp. 83-91.
- Levitt, T. (1969). *The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth*. New York: McGraw-Hill.

- Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business markets: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management* 34 , pp. 732-748.
- Möller, K., & Törrönen. (2003). Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management* 32 , pp. 109-118.
- Payne, A., & Holt, S. (1999). A Review of the "Value" Literature and Implications for Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal* 7 (1) , pp. 41-51.
- Ravald, A., & Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing* 30 , pp. 19-30.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A., & MacAvoy, T. C. (2000). *Alliance Competence: Maximizing the Value of Your Partnership*. New York: John Wiley.
- Talwar, V., Burton, J., & Murphy, J. A. (2008). A non-matrix approach to customer relationship portfolio management: a case study from the UK industrial context. *Journal of Customer Behaviour* 7 (3) , pp. 231-255.
- Tzokas, N., & Saren, M. (1999). Value transformation in relationship marketing. *Australian Marketing Journal* 7 (1) , pp. 52-62.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management* 32 , pp. 677-693.
- Walter, A., Hözlze, K., & Ritter, T. (2002). Relationship functions and customer trust as value creators in relationships: A conceptual model and empirical findings for the creation of customer value. *18ª Conferência do IMP Group*. Dijon, França.
- Walter, A., Ritter, T., & Gemünden, H. G. (2001). Value Creation in Buyer-Seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management* 30 , pp. 365-377.
- Weele, A. J. (2002). *Purchasing and Supply Chain Management Analysis, Planning and Practice*. London: Thomson Learning.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research - Design and Methods*. Sage Publications.
- Zeithaml, V. A. (Julho de 1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *American Marketing Association* 52 (3) , pp. 2-22.

Anexos:

Anexo 1: Questionário (Questões de partida)

Questões introdutórias

Qual a sua experiência profissional no cargo que ocupa? Há quanto tempo ocupa esse cargo?

Qual o número de fornecedores que costumam ter a cada momento?

Que postura adoptam perante o mercado? Ficam à espera que os fornecedores se aproximem ou vão ao encontro deles?

Essa postura são vocês que a escolhem livremente ou é algo imposto externamente?

Valor da oferta

Como definem a qualidade do produto? Quais as características que o produto deve ter?

Notaram que tenha havido alguma alteração naquilo que os fornecedores oferecem como extras da oferta base nos últimos anos? Se sim, pode dar exemplos?

Serviço de suporte

Comparado com outras alternativas, o apoio dos fornecedores actuais é melhor ou pior? Porquê? Pode dar exemplos?

Tempo de entrega

Com os prazos legais que são obrigados a seguir, como é que lidam com a discrepância temporal entre a abertura do concurso até ao momento em que recebem o que precisam?

Conhecimento do fornecedor

O vosso fornecedor conhece bem o vosso modo de trabalhar, os vossos processos, o mercado em que actua, e quais as vossas necessidades mais relevantes?

O vosso fornecedor mostra-se disponível para vos dar informações quando vocês as pedem? Demora a responder às vossas questões? A informação que ele fornece é relevante e precisa?

O vosso fornecedor apresenta novas ideias sobre como podem utilizar melhor aquilo que ele fornece? Ajuda-vos a inovar na vossa actividade?

Preço/ custos directos

O preço que pagam no decorrer da relação tem tendência a baixar? Em caso afirmativo, é uma redução pré-estabelecida ou é uma das partes que indica?

Nos últimos tempos notam alguma tendência para flutuações de preço? Quais as razões de haver ou não essa tendência?

Com o peso que dão à variável preço, já tiveram casos em que não resultou? O que aconteceu? Como é que resolveram o problema?

Custos indirectos

Notam que nos custos indirectos há a mesma tendência encontrada nos custos directos?

Alterações que ocorreram na empresa relativamente a custos de lidar com as encomendas

Relacionamento pessoal

Consideram importante darem-se bem com as pessoas que trabalham para o vosso fornecedor?

Quais as vantagens que tiram daí? Pode dar exemplos?

Já tiveram relacionamentos que correram mal por falta de entrosamento entre as pessoas?

O que é que falhou? Pode dar exemplos?

Com o novo modelo de actuação para com fornecedores perderam muito da componente relacional que tinham mas acabaram por tirar vantagens ao nível dos preços praticados. Consideram estas mudanças positivas ou a perda do poder negocial trouxe mais desvantagens?

Valor das relações

Como é que avaliam o valor que uma relação tem para vocês?

Consideram que o vosso fornecedor adiciona valor à vossa actividade? Como é que ele o faz? Pode dar exemplos?

Houve casos em que deixaram de trabalhar com certos fornecedores porque a relação já não trazia o valor desejado? Em caso afirmativo, quando ocorreu, e quais as causas para a perda de valor?

Principais diferenças entre os modelos de relacionamento com os fornecedores

Quais as principais diferenças entre o modelo anterior e este novo modelo de se relacionarem com os fornecedores? Quais as principais alterações que a Docapesca teve de fazer para se adaptar?

Qual dos modelos consideram o melhor, ou aquele que traz melhores resultados quer a nível financeiro quer a nível de performance?

Se dependesse de vocês havia alguma alteração ao sistema actual que gostassem de ver implementada?